

# „Nährboden für Kreativität und Innovation“

Bäcker- und Konditormeister **Andreas Fickenscher** (Jahrgang 1972) ist seit 1990 im Familienunternehmen „Fickenschers Backhaus“ (Münchberg) tätig und führt es seit 2014 gemeinsam mit Bruder Florian Fickenscher und beider Ehefrauen. Der vielfach ausgezeichnete Betrieb gilt in der Backbranche als ein souveräner Vorreiter in der digitalen Unternehmensführung.

## „Digitalisierung“ als Schlagwort scheint allgegenwärtig zu sein – können Sie's eigentlich noch hören?

Aber ja! Die Möglichkeiten der Digitalisierung können gerade uns Handwerkern in vielen Bereichen das Leben bzw. das Arbeiten enorm erleichtern. Hier liegt meist noch einiges in puncto Zeit- und Kostenersparnis brach, was ausgeschöpft werden kann. Auch in Bezug auf die Bereiche Kundenbindung und Mitarbeiterzufriedenheit ist viel möglich, wenn man digitale Werkzeuge richtig einsetzt.

## Das Digitalisierungskonzept Ihres Unternehmens ist hochgelobt und preisgekrönt. Welche Überlegungen gaben den Ausschlag, diesen Weg zu gehen?

Mein Bruder und ich mussten feststellen, dass wir den überwiegenden Anteil unserer täglichen Arbeit mit Reagieren statt mit Agieren verbrachten. Wenn mich ein Mitarbeiter aus einer wichtigen Besprechung ruft, um mir mitzuteilen, dass der Kühlschrank im Fachgeschäft nicht richtig funktioniert und ich doch bitte den Kundendienst anrufen möchte – dann



Der Brotsummelier Andreas Fickenscher repräsentiert die 11. (!) Familiengeneration im Unternehmen.

schlechte Organisation oder fehlende Schnittstellen. Ich bin der festen Überzeugung, dass sich Mitarbeiter prinzipiell nach einfachen Grundstrukturen und klaren Regeln sehnen. Diese können Qualität und Teamwork erheblich verbessern. Geregelter Abläufe und der dadurch freie Kopf können der Nährboden für mehr Kreativität und Innovation sein, der Unternehmen attraktiv für neue Mitarbeiter macht. In einem harten Wettbewerb wie dem unseren kann das zum entscheidenden Vorsprung verhelfen.

## » Mitarbeiter sehnen sich nach einfachen Strukturen und klaren Regeln. «

läuft da etwas nicht rund. Denn das kostet ihm, mir und so dem Unternehmen mehr Zeit als wenn er mit der Entscheidungsgewalt bzw. mit den nötigen Infos ausgestattet wäre, selbst diese Entscheidung treffen zu können. Ich vertrete die These, dass nicht die geforderten Dokumentationspflichten dem Handwerker das Leben immer schwerer machen, sondern dass das Nichtvorhandensein von Dokumentationen und entsprechenden Handlungsanweisungen uns allen das Leben und Arbeiten schwerer macht als es sein müsste.

## Wie lange hat es gedauert, bis Sie aus den angeschobenen Digitalisierungsprozessen Vorteile ziehen konnten? Und woran machen Sie „Erfolg“ konkret fest?

Schätzungsweise 20% unserer Zeit und der Kosten entstehen durch fehlende Standards, mangelnde Kommunikation,

## Wie nimmt man die Mitarbeiter dabei mit?

Bei unserer Strategie „Durch Digitalisierung mehr Zeit für traditionelles Genusshandwerk“ haben wir von vorneherein den Mitarbeiter in den Fokus gestellt. Die ersten Projekte, die wir starteten, hatten unmittelbaren, positiven Einfluss auf das Arbeitsumfeld der beteiligten Mitarbeiter. Als Beispiel kann ich hier auf unsere digitalen Checklisten vor Arbeitsende verweisen, mit deren Einführung nun fehlendes Druckerpapier, leere Füllungen, versäumte Bestellungen usw. der Vergangenheit angehören. Sie würden sich wundern, wie oft Mitarbeiter sich über solche Sachen ärgern müssen, nur weil jemand wieder nicht „daran gedacht“ hat. Wir fragten unsere Teams, wie sie ihren Arbeitsplatz vorzufinden wünschen. Sie würden nicht glauben, wie viele kleine und große Probleme so ins Bewusstsein gerückt wurden, die wir mit dieser Herangehensweise lösen konnten. Den Erfolg der diesbezüglichen Maßnahmen machen wir zum einen am Betriebsklima (Fluktuations- und Krankheitsquote) und zum anderen an der Effizienz (Produktivitätsquote) fest.

### Digitalisierung liefert zunächst einmal eine Unmenge von Daten. Wie behält man den Überblick und zieht letztendlich einen Nutzen daraus?

Es geht ja nicht darum, das Rad immer wieder neu zu erfinden. Oft werden nur Schnittstellen nicht genutzt oder Werkzeuge nicht richtig eingesetzt. Wir sind ja nicht das erste Unternehmen, das Personaleinsatzplanung, Reinigungs- und Wartungspläne digitalisiert. Und Dokumente sollen eigentlich nur noch dann entstehen, wenn sie wirklich erforderlich sind. Über das Kosten-Nutzen-Verhältnis sollte man sich natürlich vor jeder Maßnahme gründlich Gedanken machen. Die Kosten für die Software sind meist nur ein Bruchteil der Investition. Die Stammdatenpflege und die Einrichtung nehmen den größten Teil ein, den man meist auch nicht einfach outsourcen kann. Hier ist es notwendig, selbst aktiv eingebunden zu sein, um die Betriebsabläufe gut zu prüfen und abbilden zu können.

### „Gru ist alle Theorie“: Was empfehlen Sie Kollegen, die in Sachen Digitalisierung den Weg in die Praxis suchen? Wo anfangen?

Am Anfang steht eine genaue Analyse der Prozesse. Hier empfiehlt es sich, von Beginn an abteilungsbezogen Mitarbeiter mit ins Boot zu holen, Teams zu bilden und deren Sorgen und Ängste wirklich ernst zu nehmen. Schafft man hier Lösungen, die im Team unmittelbar Wirkung zeigen, ist das Gold wert. Bei Vorträgen die ich zum Thema gehalten habe, wurde immer wieder genau diese Frage gestellt und auch, ob es möglich wäre, Erfahrungen zu teilen. Ich habe mich deshalb mit Dr. Fritz Feger zusammengetan und einen entsprechenden Workshop für den 18. und 19.09. an der Bundesakademie für das Bäckerhandwerk konzipiert, bei dem wir genau diese Fragen mit den Teilnehmern erörtern wollen.

### Welche Rolle spielen digitale Prozesse heute bei der Organisation und Kontrolle Ihrer zehn Verkaufsstellen?

Hier hilft uns die Digitalisierung in Form vernetzter Kassensysteme enorm, die Bestellungen, die Auswertung der Verkaufsdaten, die Anzahl der Kunden, der Abverkaufszeiten und Retourendaten der Vergangenheit, um die Bestellungen zu optimieren. Wir führen sehr intensiv mit Kennzahlen wie dem Umsatz pro Kunde bzw. pro Stunde und der Produktivität pro Abteilung und korrespondieren diese mit entsprechenden Zielvorgaben. Wir versuchen hier alle Möglichkeiten unserer Branchensoftware auszunutzen, bevor wir andere Lösungen suchen. Auch die Kommunikation untereinander bzw. mit dem Versand oder Haustechnikern haben wir so umgestellt, dass wir selbst einen gehörlosen Mitarbeiter, der bei uns für die Kommissionierung zuständig ist, zu 100% ins Team integrieren konnten.

### Sie betonen wie wichtig es ist, die Mitarbeiter/innen bei den Veränderungen mitzunehmen. Wo und warum lauern hier Widerstände?

Unser Anliegen war nie, durch die geplanten Maßnahmen Arbeitsplätze wegzurationalisieren. Alle Projekte und Investitionen die wir ergriffen haben, sollten das Miteinander im Team sowie die Kommunikation, die Qualität und die Arbeitsbedingungen verbessern und unser Unternehmen für potenzielle Bewerber attraktiv zu machen. Die Ängste vor Veränderungen und einem Arbeitsplatzverlust sind vor allem bei älteren Mitarbeitern sehr präsent. Wir haben hier Hilfestellung geboten und inzwischen sind es vor allem diese Mitarbeiter, die unsere digitalen Kommunikationskanäle intensiv nutzen und Urlaubsanträge online stellen.

### Genießt ein „digitalisierter Betrieb“ Ihrer Erfahrung nach Vorteile bei der Nachwuchsgewinnung?

Inzwischen hat das Kind nur einen neuen Namen. Noch vor zehn Jahren sprachen wir bei vielen Digitalisierungsthemen vom „technischen Fortschritt“ und „Innovationen“, inzwischen wird vieles als Digitalisierung deklariert, wenn es nur schon einen Touchscreen hat. Wir sollten zukünftig



Andreas Fickenscher und Ehefrau Jessica freuen sich 2018 über den „Zacharias“-Preis.

digitale Werkzeuge wie Apps, die auf einen Mobilteil oder Computer laufen, so selbstverständlich sehen wie Teigschaber, Rollholz und Taschenrechner. Ich glaube nicht, dass der Begriff „digitalisierter Betrieb“ richtig formuliert ist – wie definiert sich denn dann ein „analoger Betrieb“? In unserem Unternehmen nutzen wir nur die Möglichkeiten konsequent, die wir für sinnvoll erachten. Es wird sich niemand für den Ausbildungsberuf des Bäckers entscheiden, weil der Betrieb technischen Innovationen gegenüber aufgeschlossen ist. Diese sollten nur Mittel zum Zweck sein, um für die Zukunft gut aufgestellt zu sein.

### Am Anfang steht eine genaue Analyse der Prozesse.

### Welcher Nutzen entsteht Ihren Kunden durch die Digitalisierungsinitiative?

Sie sind durch unsere Kampagnen in den Sozialen Netzwerken immer gut informiert, profitieren von Gewinnspielen und können Blicke hinter die Kulissen bzw. in unsere Backstube werfen. In den Fachgeschäften sind die meisten Informationen auf Knopfdruck sofort abrufbar. Unsere Kunden können direkt und schnell mit uns kommunizieren, wenn sie Fragen, Wünsche oder auch Kritik haben. Natürlich muss man sich bewusst sein, dass dies auch manchmal sehr anstrengend werden kann.

### Welchen Stand der Digitalisierung prognostizieren Sie für das Bäckerhandwerk in 15 bis 20 Jahren?

Positionierung wird immer wichtiger: Massenware und Preisführerschaft oder Manufaktur mit klaren Alleinstellungsmerkmalen? Die Mitte wird es auf Dauer immer schwerer haben. Auch die Herstellung hochwertiger Produkte reicht nicht mehr aus: Storytelling, Transparenz und Authentizität sind nötig, um sich vom inzwischen internationalen Wettbewerb abzuheben. Unternehmen, die die Chancen der Digitalisierung nicht nutzen, werden am Markt nicht bestehen können. [Interview: sts](#)